

入門者最佳指南

創造企業**競爭優勢** 從管理開始

就算市場萎縮一半，也要站在有競爭力的這一邊

要不斷提升競爭力，其一就是創造價值，其二就是降低成本。
有效的管理可以為企業帶來源源不斷的力量，
達成不斷成長、永續經營的目標。

林正修
黃柏霖 編著
郭文振



入門管理學

創造企業

競爭優勢

從管理開始

新加坡管理學院 編著 · 台灣商務印書館出版

本書以管理學為主題，內容包括：管理學概論、管理學的發展、管理學的應用、管理學的實踐、管理學的理論、管理學的未來等。本書適合大專院校管理系學生、企業管理人員、管理學研究者等閱讀。

新加坡管理學院
編著



國家圖書館出版品預行編目資料

創造企業競爭優勢,從管理開始/林正修,黃柏霖,郭文振編著.--初版.--臺北縣中和市:漢湘文化,面,公分

ISBN978-986-6786-73-0

1.企業管理
494

96019623


選擇,重於一切
www.101books.com.tw
漢湘網路書店・超值贈品天天送

創造企業競爭優勢 ，從管理開始

作者 林正修 黃柏霖 郭文振
出版者 漢湘文化事業股份有限公司
台北縣235中和市建康路130號4樓之1
電話：(02) 2226-3147
傳真：(02) 2226-3148
網路書店 www.101books.com.tw
版權洽談 www.book4u.com.cn

資深主編 黃志誠
資深美編 曹 瑩
初版一刷 2010年3月
定價 請參考封面

總經銷 幼福文化事業股份有限公司
台北縣235中和市建康路130號4樓之2
電話：(02) 2226-3070
傳真：(02) 2225-0913

香港總經銷 和平圖書有限公司
地 址 香港柴灣嘉業街12號百樂門大廈17樓
電 話 852-2804-6687
傳 真 852-2804-6409

星馬地區總代理：諾文文化事業私人有限公司
新加坡：Novum Organum Publishing House Pte Ltd.
20, Old Toh Tuck Road, Singapore 597655.
TEL: 65-6462-6141 FAX: 65-6469-4043
馬來西亞：Novum Organum Publishing House (M) Sdn. Bhd.
No. 8, Jalan 7/118B, Desa Tun Razak,
56000 Kuala Lumpur, Malaysia
TEL: 603-9179-6333 FAX: 603-9179-6060

F4

編著者序

管理的功能可分為計畫、組織、指導、控制等，這是一般管理者大多有的認識，也就是對人或事加以適當的處理或指導，來謀求更高的工作效率及促進人類更大的福祉，然而在E世代講求人力資源的今天，許多企業除了要注意上述管理的功能外，須再進行組織結構的變革，在群體工作組織中，高中基層的人員，有些在減少或裁併，在傳統產業第一線基層人員和中階管理職位愈來愈少的情況下，造成中階、高階人員在向確實擁有管理技巧的人招手。

在快速變革的時代中，你是否想成為一位成功的管理者？也許你已具備了一些技術或專長，假設將你所有長處加在一起，你確定能成為一個成功、快樂而且具戰力的管理者嗎？本書編著者想給你一個重要的建議，你可以再學習一些能使你成為某領域專家的實用技術及管理領導的各種知識。

在現今社會，一個企業家或高階經理人，不會允許管理者在經營失敗或不彰時，提出很多說明或理由，因為市場競爭激烈，若未能掌握技巧、時機，會造成發展落後，甚至連失敗的機會也會增加。很多人都知道此種道理，但要如何才能避免走上此種情境？筆者認為學習他人的管理經驗及理論，可縮短探索的時間，本書用心整理，相信對讀者會有大的幫助。

管理者和員工一樣，都必須保持彈性並學習新的管理理念，假設你目前想離開已服務多年的公司，到另一家強調新產品及新服務的公司，你是否具備可以適應新環境的能力呢？本書編著者有感於商場經營環境日趨惡化與競爭，將平日累積管理的心得及閱讀企管大師著作的精華，彙集成冊，盼商界、產業界、學界先進不吝惠予指教。

林正修

編著者 黃柏霖 謹識

郭文振

成長箴言

一、 創造快樂——愉快的接受

10

- (一) 競爭的工作觀／10
- (二) 典範轉移／14
- (三) 服務的人生觀／16
- (四) 發現自我／18
- (五) 成功的行動模式／19
- (六) 思考如何思考／20
- (七) 學以致富／22
- (八) 樂在家庭幸福／23
- (九) 樂在服務社會／24
- (十) 樂在財富事業／26
- (十一) 樂在興趣嗜好——黃柏霖心得記錄／27
- (十二) 樂在自我成長——黃柏霖成長寫照／28
- (十三) 科技影響／29
- (十四) 活在當下／29
- (十五) 快樂富足之道／31
- (十六) 成功的習慣／33

二、 為未來著想——提升信心

36

- (一) 信心是什麼？／36

- (二) 知識力／37
- (三) 愛心／37
- (四) 熱情／38
- (五) 如何開發潛意識／38
- (六) 行銷力／39
- (七) 生命EQ／40
- (八) 感恩的心／42

三、 未來的幸福——正確的決定

44

- (一) 決定／44
- (二) 如何開發潛能／45
- (三) 事業之道／50
- (四) 致富之道／52
- (五) 生命力與人際關係／53
- (六) 時間管理／55
- (七) 圓成生命理想／56
- (八) 確立生命的原點／57
- (九) 人生方程式／58

2

chapter

成長心理基礎

一、 成功的領導——

溝通是社會大學必考的題目

61

- (一) 溝通是什麼？／61
- (二) 認清你我的自我意識狀態／65
- (三) 你跟同事相處愉快嗎？／70
- (四) 你有能力跨越溝通障礙嗎？／75
- (五) 百分百的溝通技巧／79

二、 國際化——

多國籍人力市場來臨

82

- (一) 迎接多國籍企業的時代／82
- (二) 多國籍企業成功的做法有哪些？／86
- (三) 多國籍企業如何在當地生存？／88
- (四) 你要使用外籍勞工嗎？有哪些規定？／94

三、 誰最重要——

品質管制最終的目的是滿足消費者105

- (一) 品質管制是什麼？／105
- (二) 再來要認清品質是什麼？／106
- (三) 哪些因素與品質有關？／112

- (四) 品質管理如何著手？／114
- (五) 統計的品質管制／121
- (六) 還有哪些可運用於品管圈？／122
- (七) 什麼是TQC？／125
- (八) 品質管制要控制生產成本嗎？／126
- (九) 尋找更多的品質管制活動？／128

四、 逃避風險—— 創造高獲利

132

- (一) 經營方面的風險／132
- (二) 財務上的風險／133
- (三) 其他風險／135
- (四) 風險的防範／136

五、 變！變！變！—— 企業組織變革求永續生存

141

- (一) 企業為什麼要組織變革？／141
- (二) 如何來做組織變革？／145
- (三) 員工為什麼抗拒組織變革？／148
- (四) 組織變革抗拒的因應之道／151

六、 專業經理須知——

台灣企業職業訓練發展與對策 155

- (一) 前言／155
- (二) 我國企業訓練實施困難與對策／156
- (三) 我國企業訓練未來的發展及對策／161
- (四) 調整人力資源發展策略，因應產業結構變化
／166
- (五) 積極輔助職訓機構辦理訓練／167
- (六) 整合企業訓練資源、運用與開發／168
- (七) 因應產業變革，培訓專業人才／168
- (八) 擴增訓練體系，服務特定對象／169
- (九) 改進企業訓練方式／169

七、 台灣商業經營環境的生存認知 171

- (一) 社會環境加速變化／171
- (二) 企業被淘汰與洗牌速度加快／171
- (三) 企業整合的意願之增加／171
- (四) 有特色、個性的店鋪，以後生存機會大／171
- (五) 大型購物中心陸續出現／172
- (六) 大型企業坪效降低／172
- (七) 零售店鋪增加，競爭劇烈，毛利趨低／172
- (八) 消費者知識水準與消費型態的變化／172

- (九) 低薪工作的機會增加／172
- (十) 網路購物、交易金額日漸增加／173
- (十一) 廣義老人健康事業有商機／173
- (十二) 休閒產業、觀光事業有發展前途／173

八、 台灣商業經營的魔法石 174

九、 您想賺錢嗎？經商致富密碼 175

- (一) 一般商業行為常犯的十種錯誤／175
- (二) 十種改善業績的方法／177
- (三) 創造業績的祕訣與技巧／179
- (四) 加入連鎖或自己成立連鎖總部／180

十、 實現遠景的手段 182

- (一) 目標管理／182
- (二) 如何設定目標管理／184
- (三) 未來方向的規劃／187

十一、 未來的事您不可不知： 未來的商業發展 188

- (一) 國際零售業的趨勢／188
- (二) 無店鋪零售業／188
- (三) 網路行銷發達／190

(四) 開放購物／190

(五) 勞工是老闆的新觀念／192

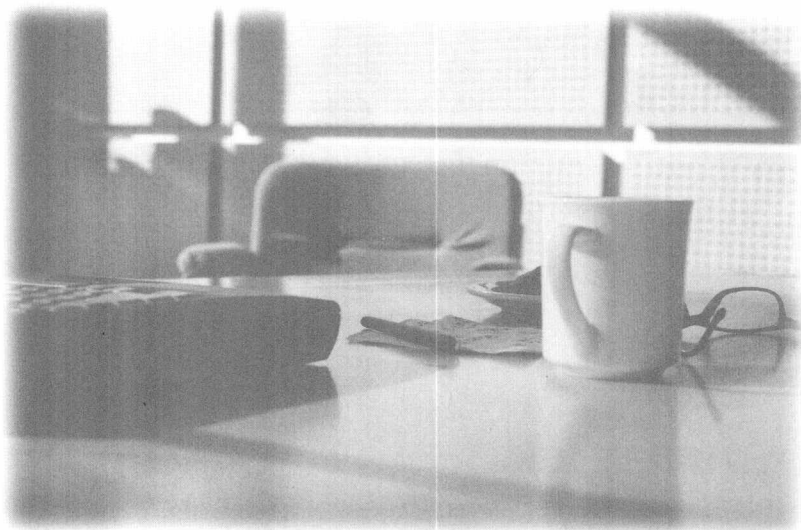
十二、 結 論

194

(一) 加強輔助企業提升員工技術水準／194

(二) 致力教室外的學習革命／194

參考書目／196

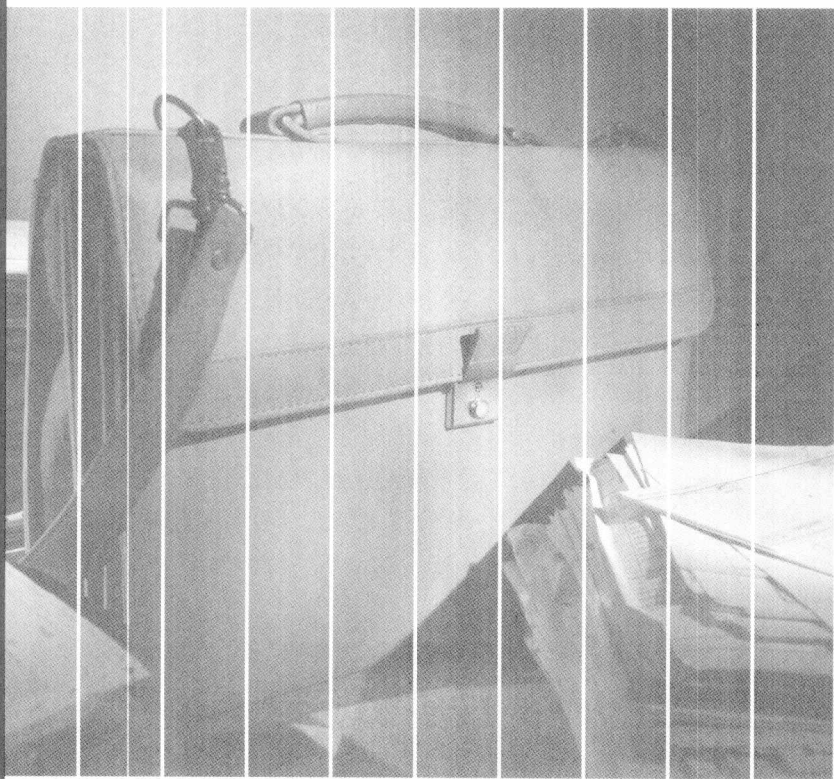




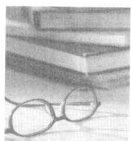
第一篇

C H A P T E R

成長箴言



C H A P T E R



創造快樂——愉快的接受

(一) 競爭的工作觀

台塑集團有句名言：「就算是市場萎縮一半，我也站在有競爭力的一邊。」這就是我的職涯觀，藉以時時提升競爭力。

競爭力 = 價值 / 成本。

競爭力 = 價值（服務更多人、服務更高層次、服務更多範圍） / 成本（情緒、健康、人際、事業、財富、時間）

當我們在工作上要不斷提升競爭力時，其一就是創造價值，其二就是降低成本。

1. 創造價值：

(1) 服務的人數：

你是否思考過如何倍增你的顧客？所謂致富的祕密就是量大，一件產品一百元，一萬件就是一百萬了，所以你是否有一心擴大你服務的顧客人數，用關係行銷的手法？

- ① 以質取代量：先把核心顧客照顧好，再擴大範圍。
- ② 以動取代靜：凡事要主動積極接近顧客，了解顧客。
- ③ 以建立關係取代產品促銷：不要一開始就要賣東西，先建立良好的印象或服務實績，顧客自動會上門。
- ④ 以開創價值取代分配價值：要想辦法把餅做大，自然大家分得多，若只考慮分配，就會製造衝突。

如果根據上述的四個行動方案，則我們的服務人數會倍增，那麼我們就可以創造出更高的價值。

(2) 服務的層次：

你的專業在工作中所占的層次決定你的價值，整個社會都是價值的交換，若我們的工作專業層次高，就可享有較高價值，例如在醫院中，醫生收入會比護士高，而護士收入會比工友高。因此我們都要時時想辦法，提升專業層次，例如由藝匠到藝術師，雖然工作相同但其層次不同，其價值就會大大的不同，所以我們要常思考我的顧客需要我提供什麼樣的服務並進而為顧客創造其價值，如此服務層次的提升也就創造出更高的價值。

(3) 服務的範圍：

提供服務的範圍愈廣，愈能創造價值。

百貨公司的營業額及顧客一定比精品店多，為何呢？因為其範圍廣、產品多、種類齊全，顧客可一次購足而節省大量時間，故其營業額高。同理，你所能為顧客服務的範圍或種類愈多，你在顧客心中就愈有價值，例如我會社會服務及社會教育，當人們有事發生時，經由社會服務部門可以協助解決，當有人想心靈改造，我的社會教育部門可以滿足他們，如此我的服務範圍愈多，我就會創造出更高價值。

此三種創造價值的方法並不是一次同時用，而是根據你自己的狀態，找出著力點，大量行動，一次專注一個領域，如此就會像爬樓梯一樣，逐漸往上爬，創造出更高價值。切記！「無恆產者有恆心。」要有毅力堅持到底，則必定成功。

2. 降低成本：

完成目標時把所投入資源消耗降到最低，就是降低成本。

在工作上我們每天都得投入情緒、健康、人際、財富、事業及時間等資源，藉由不同配合比例組合成我們想要的結果，當我們有能力降低所有資源的配合比例時，我們就在降低成本及提升競爭力。

(1) 情緒：

宇宙的主宰就是能量，而人的能量表現就是情緒，當一個人每

天生龍活虎、神采奕奕，自然就會有高品質的工作績效，故我們要善用情緒的力量，讓我們有勇氣做決定，有毅力堅持到底，有快樂的心並樂在其中，切記要妥善並珍惜能量。

(2) 健康：

沒有健康，人生是黑白的，在腦內革命中一個人要健康得注重三件事：飲食、運動、冥想。很多人為工作而飲食不正常，短期效益或許會提升，但長期下來健康會不佳，禍害反而更大，故要注重飲食習慣並注意飲食內容，切記要常吃蔬菜水果及富水分的餐物才能供給身體足夠的水分，沒有足夠水分，體內廢物無法排出，健康自然不好。至於運動方面是否有常做有氧運動，例如慢跑、健行等能提供身體足夠氧氣的活動，身體氧氣不足則精神不佳、體能不好，故要常做有氧運動。另外，也要多冥想，常觀想自己愈來愈健康，全身充滿活力，精神百倍。

(3) 人際：

人際關係就像是銀行帳戶，若你只存不提，你活得愈久，人際關係就會愈好，故工作中我們盡可能凡事自己動手，一方面累積經驗，二來不會降低存款餘額。同時在處理任何事時，盡可能降低人力資源的浪費，例如不必要的會、不當的交際應酬。當工作價值相同，而能用更少的人力資源，就是提升競爭力，當投入人力資源相同，卻能創造出更高價值也是在提升競爭力。

(4) 財富：

台塑精神的重點在於追求合理化，也就是降低財力及物力的浪費，王永慶說「浪費是罪惡」，就是這個道理。

為什麼公司及政府要有預算制度呢？就是要控制支出，一個人若沒有能力控制支出，他的工作績效必定很差，故我們在開源節流上要用更多心力，當節流了愈多財力，就會提高淨收入，故在目標管理中有三樣指標是很重要的。

- ① 有效產出：服務顧客或供應產品所收回的現金。
- ② 存貨：公司內所有可賣錢物品或資訊。

- ③ 營運費用：將原料轉為有效產出的所需費用。

有效產出扣減存貨及營運費用，就是淨利，而我們要提高淨利就要從拉高有效產出及降低存貨及營運費用下手。

- ① 拉高有效產出：滿足顧客需求並創造顧客需求。
- ② 降低存貨：把半成品或成品的庫存降到最低，會降低資金需求的壓力。
- ③ 降低營運費用：節約人力、財力的消耗，減少不當交際應酬，費用愈低，淨利愈高。

故每一個工作同仁，若有相同目標管理的財務意識，將公司營運費用及存貨壓低，公司就會更有競爭力。

(5) 事業：

你的專業能力決定你的價值。

- ① 集中資源在主要目標：集中所有資源在你想要的領域上，不要分心，不要左顧右盼。
- ② 累加資源在主要目標上：持之以恆，堅持到底，沒有一項高價值的能力是輕易得來的。
- ③ 互補、外借、抽取資源在主要目標：要跟公司內先進、同事及外部的協力廠商策略聯盟，學習有效資訊並用於你的能力培養。
- ④ 保護資源：愛護你的專業能力，並經常與它同在。
- ⑤ 資源回復：用最快的周轉率把專業能力重複使用，使用愈多，就像肌肉鍛鍊般，會更強壯有效。

因此當你學到愈多的專業能力及其做法、技巧愈成熟時，你就愈有能力服務更多的範圍及顧客，相對你的成本就在下降而價值卻在上升，整體競爭力，就會相對拉高。

(6) 時間：

隨時要用最短的時間達成目標。

時間是最寶貴的資源，我們要珍惜及妥善使用。

- ① 明確目標：把時間投入於完成目標的工作項目上，其餘要統統放棄。
- ② 做最重要及最有生產力的事，符合使命與價值觀，其餘統統放棄。
- ③ 授權：找到合適的人，給予合適的授權程度，考核並激勵。
- ④ 自我管理：了解自己的多重角色扮演，投入時間並取得平衡。
- ⑤ 表格控制：每一工作項目都要列表追蹤，以確定沒有遺漏。

根據以上要點，我們節省大量時間，然後把增加出來的時間再投入重要的事情上，就會產生更高的競爭力。

因此我的職涯觀就是要能時時滿足顧客要求，時時自我超越，無論在自我成長、興趣嗜好、財富事務、服務社會、家庭美好等五大領域中都能追求卓越並保持平衡，樂在其中，這才是一個完整的職涯觀。

(二) 典範轉移

很多人常問我：「黃老師！我要如何才能成功致富及過自己想要過的人生？」我想，答案就在典範轉移。

在二十一世紀初，過去的原子世界——即所有的物品都是原子方式陳列——逐漸轉成位元世界，經過電腦運作，所有的資訊都可以百千萬倍的複製，這種時代轉變，對你有什麼影響呢？舉例說，過去要複製一張圖，要從第一筆臨摹到最後一筆才會逼真，而現在經過電腦位元式運用，馬上就可以複製百千萬張，這就是模仿。同理，任何二個人之間最大的不同，不是外在軀體，而是內在思想。當我們運用上述模仿的理念，直接複製典範的信念系統、心智序列、生理狀態，在我們的思想和行為中，因思想與行為相同，命運環境也會逐漸相同。

典範轉移有下列程序：